

Teil 1 – Grundlagen

1. Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis

1.1. Typische Entwicklungspfade des Risikomanagements in Unternehmen

Risikomanagement hat sich in den letzten Jahren als fixer Bestandteil der Corporate-Governance-Systeme etabliert. Motiviert einerseits durch gesetzliche Anforderungen, Selbstverpflichtung zum Corporate Governance Kodex, aber auch durch zunehmendes Interesse der Unternehmensaufsicht an Unternehmensrisiken und Risikomanagement, haben praktisch alle kapitalmarktorientierten Unternehmen und ein Großteil der großen Unternehmen in Österreich Risikomanagementsysteme implementiert.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Risikomanagementsysteme herrschen allerdings große Freiräume. Betrachtet man die implementierten Systeme genauer, so erkennt man, dass sich noch kein Standard etabliert hat, sondern dass sich die Risikomanagementsysteme der Unternehmen stark unterscheiden.

Häufig folgen sie einem typischen Entwicklungspfad:¹ Die Unternehmen implementieren zunächst eher einfache Systeme, die primär den Anspruch haben, den gesetzlichen Anforderungen zu genügen, und entwickeln diese weiter zu komplexeren Systemen, die vor allem auch einen Beitrag zur operativen und strategischen Steuerung der Unternehmen leisten sollen.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über diesen typischen Entwicklungspfad und die Ausprägungen der Risikomanagementsysteme in den einzelnen Entwicklungsstufen.

1 Vgl. Exner/Hölzl (2017), S. 80.

1. Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis



Abb 1: Entwicklungsstufen des Risikomanagements

In der ersten Stufe („Initiales“ Risikomanagement) wird Risikomanagement noch eher unsystematisch betrieben. Häufig werden nur einige Großrisiken anlassbezogen analysiert und berichtet.

In der nächsten Stufe wird das Risikomanagement zu einem „rechtlich vorgeschriebenen Minimalsystem“ ausgebaut, dh es wird versucht, unternehmensweit alle wesentlichen Risiken systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Darüber hinaus wird ein Prozess etabliert, mit dem diese Risiken aktualisiert und regelmäßig berichtet werden.

Die nächste Ausbaustufe („Risikomanagement als Steuerungssystem“) ergänzt diesen Prozess durch qualitative oder quantitative Risikobewertung und häufig auch aggregierte Darstellungen der wesentlichen Risiken (bspw Risk Maps bzw Risikoerwartungswerte). Der Fokus liegt aber immer noch auf der Erfüllung der rechtlichen Anforderungen, insbesondere auf dem regelmäßigen Risikoberichtswesen, und weniger auf der Steuerung der Risiken bzw der Risikogesamtposition. Risikomanagementsysteme dieser Ausbaustufe sind auch häufig eher revisionsgetrieben, eine Integration in die Unternehmenssteuerung (Strategie, Controlling) gibt es kaum.

Erst im nächsten Schritt – „Risikomanagement als integriertes Steuerungssystem“ – entwickelt sich ein stärkerer Fokus auf die Steuerung der Risiken bzw der Risikogesamtposition sowie eine Integration mit den Steuerungssystemen der Unternehmen. Unternehmen versuchen hier, beispielsweise durch Ausrichtung der Risikoidentifikation und -bewertung sowie des Risikoberichtswesens auf die wesentlichen Zielgrößen des Unternehmens, eine Verschränkung mit den Steuerungssystemen zu erreichen. Risiken werden hier typischerweise als positive oder negative Abweichungen von der jeweils aktuellen Planung bzw Erwartungsrechnung definiert und bewertet, eine Darstellung von Bandbreiten- bzw Korridorplanungen ist dadurch möglich. Der Fokus liegt typischerweise auf operativen Plangrößen wie dem EBT (Gewinn vor Steuern) und/oder Cash Flow.

In der nächsten Stufe – „Integriertes Chancen- und Risikomanagement“ – wird das System stärker strategisch ausgerichtet. Nicht nur operative Zielgrößen, sondern zunehmend auch strategische Ziele dienen als Bezugspunkte zur Risikoidentifikation und -bewertung. Darüber hinaus erfolgt eine starke Integration in die strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse der Unternehmen.

1.2. Entwicklung integrierter Governance-, Risk- und Compliancesysteme (GRC)

In einigen Unternehmen verlagert sich der Fokus auch von einem reinen Risikomanagementsystem hin zu einer Integration der Anforderungen aus Corporate Governance, Risikomanagement und Compliancesystem. Der gemeinsame Nenner sind hier die Risiken:

- Prozessrisiken aus dem Internen Kontrollsystem (IKS)
- Compliancerisiken aus dem Complianceprozess
- Unternehmensrisiken aus dem Unternehmensweiten Risikomanagement

Viele Wirtschaftsprüfer, Berater, Softwarehäuser und auch Forscher sehen die Zukunft in einer Weiterentwicklung des Risikomanagements hin zu einem umfassenden Corporate Governance-, Risk- und Compliance (GRC)-Ansatz. Die Protagonisten sehen in der intelligenten Verknüpfung von Risikomanagement, Compliance und Governance-Systemen wesentliche Vorteile, da die Verzahnung Synergien schafft und die Qualität steigert. Getrennte Kontroll- und Managementsysteme liefern auch unabgestimmte und häufig sogar widersprüchliche Informationen an die Unternehmensführung. Verantwortet beispielsweise – wie in vielen Unternehmen – der Compliance Officer das Compliance Management und der Risk Manager das Risk Management, so berichtet jeder separat an den Vorstand über seine jeweiligen Aktivitäten. Werden Governance, Risiko- und Compliancemanagement hingegen als eine Einheit betrachtet, so können die Aktivitäten und Informationen stärker aufeinander abgestimmt und Redundanzen vermieden werden. Dies erhöht einerseits die Effizienz und steigert andererseits die Transparenz und damit die Sicherheit der Steuerungs- und Kontrollmechanismen im Unternehmen.

Ziel der Integration ist es, die potenziellen Synergieeffekte zwischen Governance, Risiko- und Compliancemanagement aufzudecken und diese zu nutzen. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass die Themen ohnehin zusammenhängen bzw voneinander abhängen: Gutes Risikomanagement braucht eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance), und verantwortungsbewusste Unternehmensführung bedeutet auch, jederzeit alle gesetzlichen und sonstigen Vorgaben einzuhalten (Compliance).

Ergebnis der Integration sind idealerweise Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen durch Integration bzw Reduktion von Prozessen und Systemen, da organisatorische, prozessuale, methodische und technologische Überschneidungen vermieden werden und im Idealfall gemeinsame Prozesse und Softwarelösungen eingesetzt werden können.

Allerdings ist dieses Zusammenwachsen der Disziplinen nicht die einzige mögliche Entwicklungsrichtung: Wie Risikomanager in aller Welt wissen, ist die Zukunft keineswegs

immer so klar antizipierbar, und das gilt selbstverständlich auch für die Zukunft des Risikomanagements. Denn so bestechend die Argumentation der Proponenten der GRC-Integration auch klingt, bei genauerer Betrachtung gibt es doch gut begründete Einwände:

Risikomanagement beschäftigt sich idealerweise nicht nur mit Risiken, sondern auch mit Chancen: Im Fokus stehen interne und externe Business-Risiken, die das Unternehmen wesentlich in seiner Performance beeinflussen. In Governance- und Compliance-Systemen werden Chancen typischerweise nicht betrachtet, der Fokus liegt auf der detaillierten Erfassung und Vermeidung von unternehmensinternen, steuerbaren Risiken, bspw aufgrund von illegalem, unethischem Verhalten oder aufgrund von Fehlern bei Routine-Prozessen.

Risikomanagement hat nicht das Ziel der Risikovermeidung, sondern soll Risikotransparenz schaffen, um bewusster mit (mehr) Risiken umgehen zu können. Governance und Compliance-Systeme zielen letztlich auf Reduktion bzw gänzliche Vermeidung von Bedrohungen ab.

Risiko- und Chancenmanagement beschäftigt sich mit potenziellen Abweichungen von Erwartungen (= Planungen). Daher ist eine Integration mit den Controllingssystemen (= Planungs- und Steuerungssystemen) mindestens ebenso wichtig wie eine Integration mit Governance- und Compliance-Systemen.

Die Synergien zwischen den Systemen sind nicht so groß, wie es auf den ersten Blick scheint. Große Synergien bestehen vor allem bei der Risikoverwaltung (Dokumentation von Einzelrisiken, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und regelmäßige Aktualisierung der Risikolandschaft), weniger bei der Risikobewertung und -aggregation sowie der Steuerung von Gesamtrisikopositionen. Risikoaggregation ist die Voraussetzung zur Ermittlung der Risikogesamtposition und damit zur Steuerung nicht nur von Einzelrisiken, sondern von Risikopositionen von Geschäften und Unternehmen. Erst durch die Risikoaggregation kann ermittelt werden, ob das Gesamtrisiko mit Risikoappetit und Risikotragfähigkeit des Unternehmens zusammenpasst.

Die Zukunft des Risikomanagements ist also nicht so klar, wie es auf den ersten Blick scheint. Klar ist, dass in vielen Unternehmen eine Integration der GRC-Systeme zur Effizienzsteigerung sinnvoll sein wird. Andere Unternehmen werden – um bewusst die Gesamtrisikoposition ermitteln und steuern zu können – eine zu starke Integration mit Governance und Compliance nicht anstreben, sondern im Risiko- (und Chancen-)Management bewusst andere Methoden und Systeme anwenden.

2. Grundlegende Begriffe

2.1. Risikobegriff

Das Wort „Risiko“ leitet sich einigen Autoren zufolge vom frühitalienischen Wort „risco“ ab, das „Klippe“ bedeutet und mit dem der „unkalkulierbare Widerstand im Kampf“ bezeichnet wurde. In der Folge wurde der Begriff verallgemeinert und entwickelte sich im 14. Jahrhundert in den norditalienischen Stadtstaaten im Bereich des Seeversicherungswesens weiter. Im deutschen Sprachraum etablierte sich der Begriff „Risiko“ als kaufmännischer Begriff und bezeichnete die Gefahr im Handelsgeschäft oder etwas allgemeiner das Wagnis, dh die Ungewissheit darüber, wie ein erwarteter Handel ausgeht.²

In Theorie und Praxis der Unternehmensführung wird der Begriff Risiko nicht einheitlich verwendet, es existiert ein breites Spektrum an Definitionen. Hier soll folgende Risikodefinition verwendet werden:

Risiko ist die Gefahr (bzw die Chance) einer negativen (bzw positiven) Abweichung von den Unternehmenszielen.

Der hier verwendete Risikobegriff umfasst also neben dem Risiko im engeren Sinn (Verlustgefahr) auch Chancen (Gewinnmöglichkeiten). Darüber hinaus zeichnet er sich durch einen Bezug zu den Unternehmenszielen aus.

Zur Präzisierung der obigen Definition ist es sinnvoll, zwischen Risiken in einem finalen Sinne (Risikowirkungen, insb in Bezug auf die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage) und Risiken in einem kausalen Sinne (Risikoursachen bzw -auslöser, va auch durch unzureichende Nutzung von Erfolgspotenzialen) zu unterscheiden. Ursache-Wirkungsbeziehungen können sich dabei über mehrere Stufen erstrecken (zB Wechselkursänderung → Umsatzrückgang → Performanceänderung).³

Risiken im finalen Sinn bzw Risikowirkungen betreffen letztendlich immer entweder den Erfolg (Performancerisiko) oder die Liquidität (Liquiditätsrisiko) des Unternehmens. Da die Performancemessung entweder auf Buchwerten oder auf Marktwerten basieren kann, kann sich auch das Performancerisiko entweder auf Buchwerte (Verlust = Rückgang des Eigenkapital-Buchwerts) oder auf Marktwerte (Verlust = Rückgang des Eigenkapital-Marktwerts) beziehen.

In der Praxis ist es sinnvoll, eine Risikodefinition zu verwenden, die in klarem Bezug zu den Unternehmenszielen steht.

² Zur Sprach- und Kulturgeschichte der Begriffe Risiko, Abenteuer und Angst vgl Keller (2004), S. 61 ff.

³ Vgl Albrecht (1998), S. 2 f.

2. Grundlegende Begriffe

Ein Beispiel dafür könnte folgendermaßen lauten:

Der XY-Konzern definiert Risiken als Ereignisse bzw (Planungs-)Unsicherheiten, die zu negativen (bzw positiven) Abweichungen vom geplanten Konzernergebnis (nach IFRS) und/oder vom geplanten Free Cash Flow des Konzerns führen können.

Dieser Risikobegriff umfasst sowohl Risiken als auch Chancen. Er unterscheidet zwischen Ereignisrisiken, dh Risiken, die das Unternehmen mit einer bestimmten, typischerweise geringen Wahrscheinlichkeit treffen können und dann eine bestimmte Wirkung haben, und Unsicherheiten bzw Planungsrisiken, dh Risiken, die konstant vorhanden und nur hinsichtlich ihrer Wirkung unbestimmt sind. Er setzt einen Bezug zu den Unternehmenszielen bzw der Unternehmensplanung und er präzisiert, welche geplanten Zielgrößen wesentlich für die Risikoidentifikation und -bewertung sind.

Damit sind die im Unternehmen betrachteten Risikowirkungen klar abgegrenzt und das Unternehmen hat die Möglichkeit, sofern alle Risiken konsequent im Hinblick auf die betrachteten Zielgrößen bewertet werden (Konzernergebnis nach IFRS, Free Cash Flow), eine Gesamtbewertung der Risikoposition (Bandbreite des IFRS, Free Cash Flow) im Sinne einer Planung und Überwachung der Risikoposition durchzuführen.

Risiken im kausalen Sinn bzw Risikoursachen lassen sich auf vielfältige Arten klassifizieren. Eine mögliche Kategorisierung (Empfehlung des Deutschen Standardisierungsrats im Deutschen Rechnungslegungs-Standard zur Risikoberichterstattung) unterscheidet beispielsweise:

- Umfeldrisiken und Branchenrisiken,
- unternehmensstrategische Risiken,
- leistungswirtschaftliche Risiken,
- Personalrisiken,
- informationstechnische Risiken,
- finanzwirtschaftliche Risiken und
- sonstige Risiken.

Zu den Umfeld- und Branchenrisiken gehören beispielsweise politische und rechtliche Entwicklungen, volkswirtschaftliche Risiken und das Verhalten der Wettbewerber. Umfeldrisiken und strategische Risiken, zu denen zB Standortrisiken, Investitionsrisiken oder Risiken des Produktportfolios gehören, können Unternehmen durch strategische Maßnahmen zu bewältigen versuchen.

Zu den leistungswirtschaftlichen Risiken gehören beispielsweise Risiken des Betriebsablaufs (zB Betriebsunterbrechung) bzw Risiken der Schadenzufügung gegenüber Dritten. Diese Risiken werden meist als „reine“ Risiken betrachtet, dh Risiken, die ein Performancerisiko nach sich ziehen, aber keine Performancechance beinhalten, und werden traditionell mit versicherungswirtschaftlichen Instrumenten angegangen.

Bei genauerer Betrachtung leistungswirtschaftlicher Risiken erkennt man allerdings, dass sie durchaus auch Performancechancen nach sich ziehen können. So wird in nach „Kaizen“-Prinzipien organisierten Fertigungsabläufen jeder entdeckte bzw zu einer Be-

triebsunterbrechung führende Fehler als ein weiterer Schritt zur „Zero-defect“-Situation gesehen, also als Fehlerbeseitigung mit nachhaltigem Verbesserungspotenzial. Gut vorstellbar ist auch eine Situation, in der ein technischer Fehler, der zur Betriebsunterbrechung führt, als „zeitlicher Vorlauffehler“ und Indikator für einen viel größeren potenziellen Schaden in Zukunft erkannt wird und die Betriebsunterbrechung zur vorbeugenden Instandhaltung und damit zum Verhindern eines Großschadens genutzt wird.

Personalrisiken beinhalten beispielsweise Risiken der Personalbeschaffung, das Risiko des Ausfalls von Schlüsselpersonen sowie Personalstruktur-Risiken. Diese entstehen häufig aufgrund von sich ändernden Qualifizierungsanforderungen (Mobilitätsbereitschaft, Fremdsprachen, Wissensveralterung infolge technischen Fortschritts) oder aufgrund großer Personalressourcen des Unternehmens in Bereichen, in denen sich kostengünstige externe Märkte entwickeln (Personalrisiko im Zusammenhang mit dem Make-or-buy-Strukturrisiko). Unternehmen können diesen Risiken durch entsprechende Personalentwicklungs- und -anpassungsmaßnahmen entgegenwirken.

Im Zusammenhang mit informationstechnischen Risiken geht es beispielsweise um Fragen der Datensicherheit oder der Datenverfügbarkeit. Diese Risiken können durch entsprechende Vorkehrungen im Bereich der IT angegangen werden.

Finanzwirtschaftliche Risiken umfassen etwa Zinsänderungsrisiken, Wechselkursrisiken etc und sind überwiegend „spekulative“ Risiken, dh Risiken, die sowohl ein Performance-Risiko als auch eine Performancechance nach sich ziehen. Sie werden traditionell mit finanzwirtschaftlichen Instrumenten abgesichert.

Unter den sonstigen Risiken werden rechtliche Risiken, Organisations- und Führungsrisiken, Risiken der Personengefährdung etc zusammengefasst.

Aus dem weiten Feld des Instrumentariums lässt sich erkennen, dass auch Risikomanagementmaßnahmen entweder an den Risikoursachen (zB im Bereich der strategischen Risiken oder der Personalrisiken) oder an den Risikowirkungen (zB durch Versicherungen oder finanzwirtschaftliche Instrumente) ansetzen können.

2.2. Risikomanagement

Risikomanagement ist die systematische, aktive, zukunfts- und zielorientierte Steuerung der Risikogesamtposition des Unternehmens.⁴

Das Risikomanagement beschäftigt sich nicht nur mit Einzelrisiken, sondern auch mit der Risikogesamtposition des Unternehmens bzw mit dem Risiko-Mix des Unternehmens. Der Risiko-Mix ist dabei definiert als die Zusammensetzung aller quantitativ und/oder qualitativ evaluierten risk exposures zu einem bestimmten Zeitpunkt. Unter risk exposure wird die aktuelle, quantitative und/oder qualitative Evaluierung einer konkreten Risikoart (bzw Risikokategorie) im Unternehmen verstanden.

4 In Anlehnung an Guserl (1998), S. 165.

2. Grundlegende Begriffe

Risikomanagement ist Aufgabe der Unternehmensführung und ist die Gesamtheit aller Maßnahmen eines Unternehmens, die zur Steuerung und Kontrolle seiner Risiken dienen. In Abhängigkeit vom Zeithorizont geht es dabei um strategische und um operative Steuerungsgrößen.

Gälweiler hat eine Hierarchie der Steuerungsgrößen für die strategische und operative Führung entwickelt, die als Grundlage für die Gestaltung des Risikomanagement-Prozesses dienen kann (vgl. Abbildung 2).⁵

Es ist Aufgabe der strategischen Führung, geeignete Maßnahmen im Sinne einer Vorsteuerung zu setzen, um künftige Erfolgspotenziale zu entwickeln und bestehende Erfolgspotenziale zu erhalten. Dieses Vorsteuern⁶ gilt als Anforderungsprofil in vollem Umfang auch als Anforderungsprofil für das Risikomanagement.

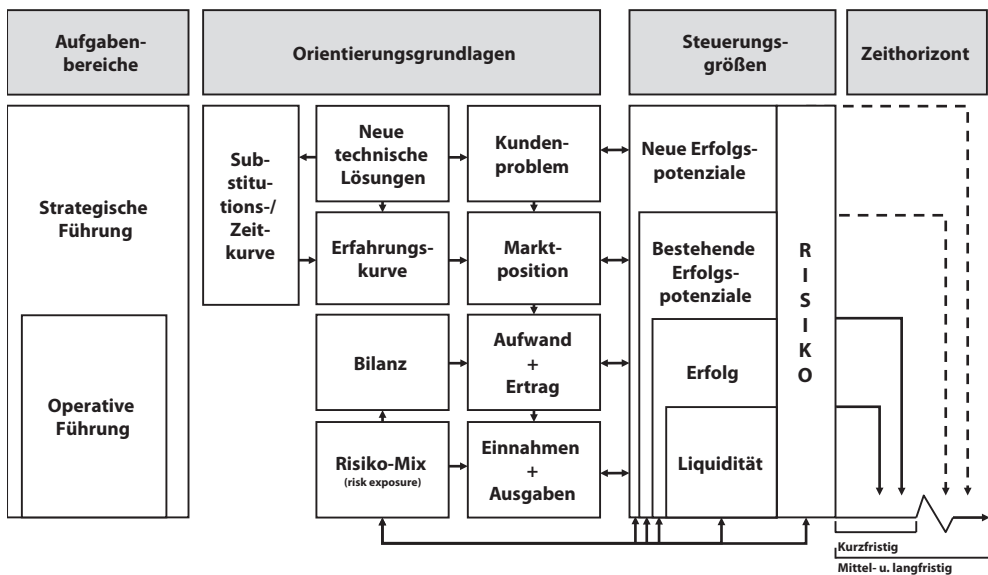


Abb 2: Ordnungsrahmen für den Risikomanagement-Prozess⁷

Die instrumentelle Gestaltung und Unterstützung des Risikomanagements in der Unternehmensführung (mit Instrumenten der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung, Risikosteuerung und Kontrolle, Risikoberichtswesen) ist für die Systematisierung und Institutionalisierung des Risikomanagementprozesses im Unternehmen erforderlich. Voraussetzung für effektives Risikomanagement ist darüber hinaus die Förderung und Steuerung einer Risikokultur, verbunden mit einer geeigneten Konflikt- und Entscheidungskultur sowie einem effektiven Maßnahmencontrolling (vgl. Abbildung 3).

⁵ Vgl. Guserl (1998), S. 172.

⁶ Vgl. Gälweiler (1990), S. 29.

⁷ Vgl. Guserl (1998), S. 172.

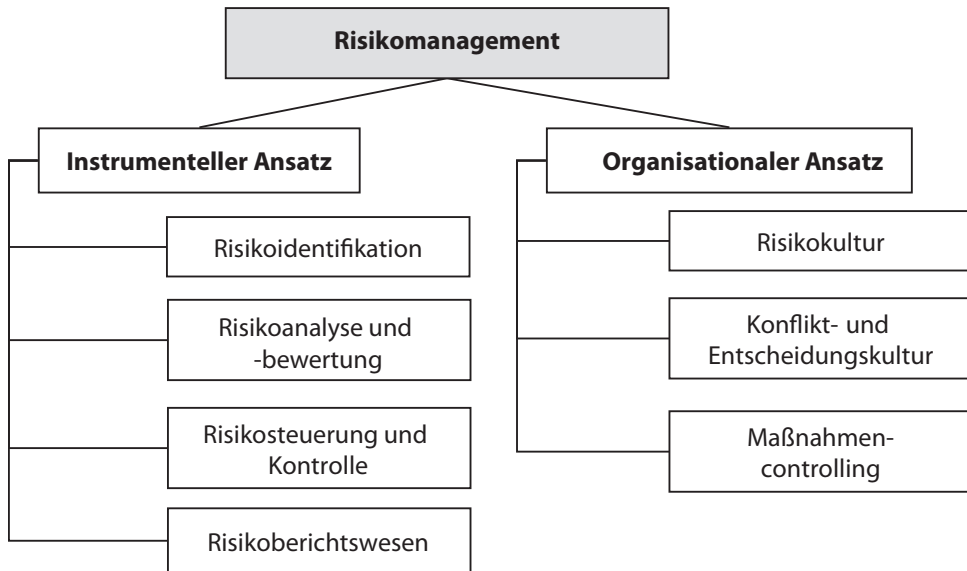


Abb 3: Elemente des Risikomanagements

2.3. Management von Einzelrisiken

Ab den Sechziger Jahren begannen amerikanische Großunternehmen, den Einkauf und die Verwaltung von Versicherungspolizzen zu optimieren. Daraus entwickelte sich einerseits die „Risk-Management“-Funktion in Unternehmen, andererseits entstand eine Vielzahl von Instrumenten des betrieblichen Versicherungswesens. Auch heute noch beschäftigen viele Unternehmen einen Risk Manager, dessen Hauptaufgabengebiet die versicherungsspezifische Aufgabe der Risikofinanzierung bzw der Versicherungseinkauf ist.

Partner dieser Risk Manager in den Unternehmen sind Versicherungsunternehmen, die Risikomanagement-Dienstleistungen anbieten. Darunter werden Tätigkeiten subsumiert, die der Risikobeurteilung und der Risikoverbesserung dienen, insbesondere der Brandschutz, der Einbruchschutz, die Produktsicherheit und der Umweltschutz.⁸

Parallel dazu entwickelte sich der Einsatz von finanzwirtschaftlichen Instrumenten zur Absicherung finanzieller Risiken. In diesem Verständnis des Risikomanagements wird mittels „Hedging“ versucht, mit einem besonderen Warentermingeschäft, das mit einem anderen, auf den gleichen Zeitpunkt terminierten Geschäft gekoppelt wird, eine Absicherung gegen Preis-, Zins- und Währungsschwankungen zu erreichen.

Instrumente, die zur Steuerung der finanziellen Risiken eingesetzt werden können, sind Termingeschäfte. Im Groben kann hierbei zwischen den unbedingten Kontrakten Forwards und Futures sowie den bedingten Kontrakten wie beispielsweise Optionen unterschieden werden.

⁸ Vgl Brühwiler (2003a), S. 20.

Abgesehen von Versicherungsmanagement und finanziellem Risikomanagement gibt es noch weitere Bereiche in Unternehmen, in denen sich Risikomanagementinstrumente und -methoden entwickelt haben. Dazu gehören beispielsweise das technische Risikomanagement (Maschinen und Produktsicherheit), das Projektmanagement (Analyse von Projektrisiken), das IT-Risikomanagement (Aspekte der Datensicherheit, Datenverfügbarkeit und Vertraulichkeit und deren Management), aber auch das strategische Management, man denke beispielsweise an das Portfoliomanagement oder an Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung.

2.4. Unternehmensweites Risikomanagement

Die Entwicklung von Risikomanagementsystemen in jüngerer Zeit zeigt, dass die isolierte Betrachtung und Absicherung von Einzelrisiken immer weniger das wesensbestimmende Merkmal solcher Systeme ist. Sowohl im anglo-amerikanischen Sprachraum als auch in Deutschland lässt sich eine Entwicklung in Richtung eines unternehmensweiten (oder auch integrierten, ganzheitlichen, enterprise-wide) Risikomanagements erkennen.

Zentrale Elemente dieses unternehmensweiten Risikomanagements sind

- das ganzheitliche Management von Risiken, dh
- das Management aller betrieblichen Risiken
- unter Berücksichtigung von Risikointerdependenzen und
- die Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung.⁹

Erstens beschränkt sich das Risikomanagement also nicht auf das Erfassen von Einzelrisikopositionen, sondern strebt vor allem die Identifikation und Bewertung von Interdependenzen und darauf ausgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation an.

Zweitens wird versucht, das Risikomanagement des Unternehmens in die Gesamtsteuerung des Unternehmens zu integrieren. Dies erfordert insbesondere auch eine Integration von Risikozielen in die Unternehmensziele. Aufgaben eines so verstandenen Risikomanagements sind dann das Management der Risikoposition des Unternehmens, dh das Schaffen einer Balance zwischen Risikoniveau und Risikotragfähigkeit des Unternehmens, und darüber hinaus die Optimierung von eingegangenem Risiko und realisierbarer Rendite, dh das Management der risikoadjustierten Profitabilität. Das Risikomanagement muss dementsprechend nicht nur die Steuerung der Risikolage des Unternehmens, sondern auch den Ausgleich zwischen Risiko- und Chancenpotenzial des Unternehmens zum Ziel haben.¹⁰

Pioniere bei der Anwendung eines unternehmensweiten Risikomanagements sind sowohl Industrieunternehmen als auch Finanzintermediäre, wie Banken und Versicherungen.

⁹ Vgl. *Albrecht* (1998), S. 1.

¹⁰ Vgl. *Albrecht* (1998), S. 6.